Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 9570515
Centre d'intérêt: 120

Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins.

Mémoire du Mouvement des caisses Desjardins présenté à la Commission de l'éducation. -- [Montréal] : Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins, [1992].
25 p. ; 28 cm + résumé (4 p.).

Titre de la couv. En tête du titre: L'enseignement collégial au Québec. "Le 6 octobre 1992".

Descripteur(s): Réforme scolaire * Politique gouvernementale * Relations collège-entreprise * Financement * Mémoire * Collégial (Ordre d'enseignement)

Ce mémoire comprend cinq sections. La première met en évidence les préoccupations partagées par Desjardins et le monde de l'éducation et qui ont une influence sur la stratégie de développement des entreprises. La seconde section aborde les questions qui préoccupent plus particulièrement Desjardins. La troisième section apporte les réponses de Desjardins quant aux arrimages possibles entre les collèges et le monde du travail. La quatrième aborde brièvement les réponses de Desjardins en matière de financement et de gestion. La dernière section met en évidence les principales recommandations faites tout au long du document.

O-1m 95-70515-A 121M

L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL AU QUÉBEC

MÉMOIRE

DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

PRÉSENTÉ À

LA COMMISSION DE L'ÉDUCATION

30000007061595

LE 6 OCTOBRE 1992

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

LA PRÉSENCE DE DESJARDINS À LA COMMISSION 1

1. LES PRÉOCCUPATIONS COMMUNES DE DESJARDINS ET DU MONDE DE L'ENSEIGNEMENT 3
   - 1.1 Les perspectives économiques 3
   - 1.2 La démographie 3
   - 1.3 La technologie 4
   - 1.4 Les jeunes et leur place dans la société 5
   - 1.5 Les autres clientèles 6
   - 1.6 Le secteur des institutions financières 7

2. LES QUESTIONS QUI PRÉOCCUPENT DESJARDINS 8
   - 2.1 La mission 8
   - 2.2 L'enseignement général et l'enseignement professionnel 9
   - 2.3 La formation continue 10
   - 2.4 La formation fondamentale 10
   - 2.5 La profession enseignante 12

3. LES RÉPONSES DE DESJARDINS SUR LES ARRIMAGES POSSIBLES 13
   - 3.1 L'importance du développement régional 13
   - 3.2 Les modes de fréquentation et de cheminements étudiants 14
   - 3.3 L'arrimage entre les programmes et l'harmonisation des divers ordres d'enseignement 15
   - 3.4 Le partenariat collège - monde de l'entreprise 17
   - 3.5 Le partenariat avec les maisons d'enseignement: stratégie d'entreprise 18
   - 3.6 L'exemple d'un besoin clairement établi 19

4. LES RÉPONSES DE DESJARDINS EN MATIÈRE DE FINANCEMENT ET DE GESTION 21
   - 4.1 Le financement et la gestion 21
   - 4.2 La qualité 22
   - 4.3 L'évaluation 23

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 24

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

LA PRÉSENCE DE DESJARDINS À LA COMMISSION

Le Mouvement des caisses Desjardins, en s'associant à cette vaste consultation sur l'enseignement collégial au Québec, désire faire valoir le point de vue exprimé par des collectivités de tout le Québec. Desjardins est aujourd'hui le plus important regroupement coopératif au Québec avec ses 4,5 millions de membres, ses quelque 1 300 caisses populaires et caisses d'économie réparties à la grandeur du Québec, son réseau de sociétés filiales et son actif de quelque 50 milliards de dollars. Il fournit près de 38 000 emplois réguliers et temporaires aux Québécois, et compte sur l'appui personnel de 18 000 dirigeants bénévoles.

Malgré sa taille, Desjardins n'est pas à l'abri de l'environnement turbulent dans lequel il gravite. Face aux multiples changements qui surviennent et qui ont des incidences sur l'entreprise, ses employés doivent fournir des efforts d'adaptation continus et accroître leur souplesse face aux changements.

Le Forum pour l'emploi a fait ressortir le manque de formation professionnelle comme lacune importante à notre développement économique. Les constats de sous-qualification et de pénurie de main-d'oeuvre qualifiée dans certains champs de l'activité économique nous obligent à reconnaître l'urgence de la situation.

Le Mouvement Desjardins est interpellé de trois façons par la question de l'enseignement collégial. Il est concerné d'abord à titre d'employeur, comme acteur de premier plan dans l'industrie des services financiers et enfin comme partenaire majeur impliqué dans le développement économique et social du Québec depuis plus de 90 ans.

Desjardins est le premier employeur privé au Québec et à ce titre, il est fort intéressé par la formation offerte aux finissants des collèges qu'il pourrait engager. Il est aussi concerné par la question de la formation des adultes et le perfectionnement qu'offrent les institutions d'enseignement de niveau collégial puisque ses employés actuels font face à de nouveaux défis à la suite de la transformation de leur emploi.

En tant qu'institution financière, Desjardins doit composer avec des changements économiques, démographiques et technologiques pour ne nommer que ceux-là. Il nous a donc fallu et il nous faut encore constamment adapter nos façons de faire et relever le défi de l'excellence. La complexité et la multiplicité des produits et des services et la nécessité

de développer une proximité avec les clientèles exigent une adaptation continue des ressources humaines. Au perfectionnement des connaissances générales du domaine financier, il faut joindre la capacité de s'adapter par l'acquisition de nouvelles connaissances, mais surtout, il faut cultiver l'ouverture à de nouvelles façons de travailler.

À titre de partenaire impliqué dans le développement, Desjardins est touché par l'évolution de la structure économique et sociale du Québec. L'ampleur des changements à effectuer, au regard de nos techniques de production, de la recherche, du développement et de la commercialisation de nos produits et services, commande un examen fondamental de la formation préparatoire autant que celle en cours d'emploi. Notre présence sur tout le territoire québécois nous rend conscients des dynamiques locales et de l'absence de compétences particulières observée dans certaines régions. Voilà pourquoi la formation doit être au coeur des réflexions de tous les intervenants qui ont une influence sur le développement du Québec.

Le mémoire compte cinq sections. La première permet de mettre en évidence les préoccupations partagées par Desjardins et le monde de l'éducation et qui ont une influence sur la stratégie de développement des entreprises. La seconde section du mémoire aborde les questions qui préoccupent plus particulièrement Desjardins. La troisième section porte sur les réponses de Desjardins, sur la façon d'établir des arrimages entre les collèges et le monde du travail. La quatrième section aborde brièvement les réponses de Desjardins en matière de financement et de gestion. Enfin, la dernière section conclut le Mémoire et met en évidence les principales recommandations que nous faisons tout au long du document.

1. LES PRÉOCCUPATIONS COMMUNES DE DESJARDINS ET DU MONDE DE L'ENSEIGNEMENT

1.1 Les perspectives économiques

Sous l'influence de l'évolution technologique et de la mondialisation, le Québec est entré dans une période de profonde mutation économique qui est caractérisée par des modifications importantes du marché du travail. Il en résulte une poursuite de la tertiarisation des activités économiques, l'instabilité de plusieurs industries à faible contenu technique, un chômage structurel plus important et des emplois de plus en plus précaires. Les transformations nécessitées par cette mutation font appel à l'innovation dans la création d'emplois et de formation des sans-emploi. L'État Providence est de moins en moins en mesure d'assumer cette responsabilité en raison du niveau d'endettement élevé des finances publiques. Les travailleurs âgés, les gens peu scolarisés auront de la difficulté à tirer leur épingle du jeu dans un marché de l'emploi difficile.

Dans les institutions financières comme dans le monde du travail en général, les emplois actuels nécessitent plus de connaissances des techniques nouvelles, plus de polyvalence de la part des employés et une plus grande participation dans la recherche de solutions innovatrices.

1.2 La démographie

Jusqu'à maintenant notre population a toujours connu une croissance démographique, et celle-ci est de plus en plus faible. Or, les tendances démographiques indiquent une véritable rupture historique qui se traduira par une décroissance de la population du Québec dès 2006. Par conséquent, le maintien du niveau de la population se fera à l'aide d'une immigration qui modifiera progressivement la composition ethnique de la population au cours des prochaines années. D'ailleurs, actuellement, la plupart des enfants d'immigrants sont d'âge scolaire. D'ici 10 ans, ces jeunes feront partie des 15-24 ans et composeront une part croissante de la clientèle des collèges.

Il y aura une modification importante dans les groupes d'âge avec l'accroissement marqué du poids relatif des gens âgés par rapport aux jeunes et aux gens actifs. Il faut prévoir que la strate des gens âgés sera composée en majorité de femmes. Par ailleurs, ces phénomènes seront vécus de façon très variable d'une région à l'autre, ce qui ajoutera à la complexité de gérer ces éléments dynamiques.

Toutefois, les collèges ne connaîtront pas, à notre avis, une baisse dramatique de leurs effectifs puisqu'il faut prévoir que les adultes augmenteront le taux de fréquentation scolaire notamment pour des raisons de recyclage et de perfectionnement. On connaîtra plutôt un changement dans la composition de la clientèle scolaire et une diversification des besoins des effectifs avec lesquels il faudra composer.

1.3 La technologie

La pleine maîtrise des techniques et leur adaptation aux différents secteurs de l'activité économique sont vitales pour la prospérité des pays. Le Québec, en particulier, a profité longtemps de ses richesses naturelles et de la proximité de centres de transformation chez notre voisin du sud. Une partie de notre retard dans le secteur de la transformation est attribuable à cette ancienne façon de procéder.

Nous avons depuis comblé du retard. Nous sommes habiles dans l'adaptation industrielle des techniques développées à l'étranger. Nous prenons de l'assurance et des réalisations récentes témoignent de nos capacités; nous n'avons qu'à citer l'essor de l'industrie des biotechnologies, celle des matériaux composites, la production des simulateurs de vol et d'incubateurs spatiaux, etc. Toutefois, de constants efforts de recherche et de développement doivent être faits parce que c'est ici que les retombées se feront surtout sentir. Des retombées ici impliquent des emplois pour des Québécois.

Nous avons avantage à investir en recherche et développement et à former, au Québec, nos propres chercheurs et nos propres travailleurs.

1.4 Les jeunes et leur place dans la société

Desjardins s'est toujours intéressé aux jeunes. On n'a qu'à penser aux caisses scolaires qui permettaient à l'époque et qui permettent toujours d'éduquer la jeunesse québécoise aux principes coopératifs et à l'épargne. Le constat fait par le Conseil des collèges nous montre que cette jeunesse, notre main-d'oeuvre, nos épargnants et nos dirigeants de demain, est de plus en plus démunie face à la rapidité avec laquelle le monde évolue. Ces jeunes adultes ont souvent perdu le goût d'apprendre et ils doivent organiser leur vie en aménageant le temps d'étude et le temps de travail. Leurs besoins ont changé. Ils sont en présence de valeurs familiales et sociales différentes. Fraîchement diplômés, ils se voient refuser des emplois intéressants faute de formation et d'expérience appropriées. Par conséquent, nombreux sont ceux qui débutent leur vie d'adulte en comptant que leur famille ou la société pourra subvenir à leurs besoins. Pas étonnant que ces jeunes décrochent avant même d'avoir obtenu leur diplôme. Le Québec ne pourra demeurer concurrentiel avec une jeunesse non préparée à relever les nombreux défis que lui réserve l'avenir.

En tant qu'employeur, nous savons trop bien que la survie de l'entreprise dépend des qualités, des compétences et des connaissances de notre main-d'oeuvre actuelle et surtout de celles de notre relève. Les acquis de base et la préparation de cette future main-d'oeuvre peuvent nous faire économiser temps et argent pour faire face à la concurrence féroce qu'impose la mondialisation des marchés.

Il est grand temps de se pencher sur le problème des jeunes face à l'éducation et de voir comment nous pourrions, maisons d'enseignement et entreprises, leur redonner le goût d'apprendre, de travailler, de relever des défis et de vivre une vie d'adulte engagé.

1.5 Les autres clientèles

Pour le monde de l'enseignement comme pour le monde financier, les clientèles se caractérisent de plus en plus par des profils diversifiés. Les besoins sont si variés qu'on ne peut se permettre d'offrir un seul produit pour répondre à la demande; il nous faut constamment nous adapter. L'ère du prêt-à-porter est révolue. La clientèle adulte accroît son importance dans les collèges et les besoins de formation se sont multipliés au cours des dernières années. La population fréquentant les collèges est de plus en plus hétérogène: les acquis, les expériences, les objectifs poursuivis ainsi que les aspirations professionnelles sont très diversifiés.

Nous aimerions illustrer, par deux exemples, deux défis auxquels nous, maisons d'enseignement et institutions financières, devrons répondre à court terme. Le cas des personnes possédant un emploi précaire est éloquent. Il semble qu'il soit difficile, pour une personne possédant ce type d'emploi, d'étudier à temps partiel. C'est une préoccupation qui mérite qu'on y apporte une attention particulière. Ces gens n'ont souvent pas de programme ni d'appui gouvernemental comme les sans-emploi; ils ne sont dirigés par aucun organisme et appuyés par aucune entreprise dans le cadre de la formation en emploi. La situation des travailleurs à statut précaire préoccupe également Desjardins puisque nous devons tenir compte de leur situation quand ils font appel aux services de crédit.

Les membres des communautés culturelles, les adultes particulièrement, ont aussi des besoins d'apprentissage particuliers. La formation qu'ils ont reçue dans leur pays d'origine est rarement reconnue ici et nombreux sont ceux qui se voient obligés d'acquérir une formation de niveau collégial. Il y a peut-être lieu de réfléchir plus à fond sur l'idée d'une reconnaissance éventuelle de la formation reçue à l'extérieur du pays. Il faut voir que les collèges ne sont pas les seuls à vivre des adaptations à cette nouvelle clientèle. Nous devons apprendre, de notre côté, comment réaliser des «affaires» avec eux, comment aborder la gestion des finances familiales, quelles sont les attitudes face au crédit, nous devons nous aussi «refaire nos classes».

Il nous faut désormais travailler en tenant compte des caractéristiques spécifiques des clientèles tout en demeurant à l'écoute des besoins de ceux qui sont notre raison d'être.

1.6 Le secteur des institutions financières

Les grands bouleversements dans le secteur des institutions financières ont provoqué des changements majeurs dans la structure des emplois et modifié en profondeur les profils de compétences recherchés. Les personnes en emploi sont les premières à subir les effets des changements structurels de l'économie et du marché du travail.

L'environnement juridique des institutions financières est marqué par des changements qui ont pour conséquence d'accentuer la concurrence. Cette concurrence se caractérise par la poursuite de la décentralisation des pouvoirs de décision et la présence croissante des institutions parafinancières (Sears, GMAC, etc.) et des institutions étrangères. La concurrence prend des formes nouvelles; le décloisonnement permet aux courtiers, aux trusts et aux sociétés de fiducie d'offrir des produits et services semblables à ceux qu'offrent déjà les institutions d'épargne et de crédit.

L'environnement concurrentiel élève substantiellement les standards de qualité et crée des pressions sur les plans de la productivité et de la rentabilité. Il nous faut désormais faciliter l'accès à des produits et des services diversifiés et accroître notre connaissance des besoins actuels et futurs de chaque client. C'est ce que nous appelons l'approche personnalisée. Il nous faut aussi maîtriser les habiletés essentielles à la vente de ces produits (l'expertise conseil). C'est pourquoi il nous faut davantage de gens formés à la comptabilité, à la fiscalité, à la gestion financière, à la gestion du crédit, à la vente de produits et services, au conseil financier, etc.

2. LES QUESTIONS QUI PRÉOCCUPENT DESJARDINS

2.1 La mission

Lorsqu'on essaie de tracer un bilan de l'action des collèges depuis 25 ans, on est porté à revenir aux sources et à revoir leur mission. Notre intention n'est pas de faire une révision de tous les objectifs visés dans la mission des collèges: d'autres l'ont fait avant nous, et de belle façon. Notre premier constat est que de nombreux défis ont été relevés avec brio par les maisons d'enseignement. Notre second constat est que certains des problèmes et des lacunes mis au jour par le Rapport Parent, que l'on cherchait à combler à l'époque, sont toujours présents aujourd'hui:

- les jeunes de 18 ans trouvent de plus en plus difficilement un emploi stable et satisfaisant;
- la mécanisation et l'automatisation font progressivement disparaître beaucoup d'emplois non spécialisés qui leur étaient accessibles;
- les employeurs exigent une scolarité toujours plus longue;
- l'adaptation nécessaire dans un monde en rapide évolution exige de chaque travailleur une meilleure formation de base;
- une économie industrialisée et compétitive appelle une éducation plus longue pour tous;
- il faut créer et entretenir chez les jeunes la motivation nécessaire.

À ces constats, il faut ajouter les mises à pied massives de travailleurs reliées à la restructuration de l'économie, les problèmes d'insertion des décrocheurs, des assistés sociaux aptes au travail, la prolongation des périodes de chômage, etc. Les collèges ne peuvent répondre seuls à ces problèmes quoiqu'une partie de la solution se trouve dans la formation de la main-d'oeuvre. Toutefois, les entreprises pourraient épauler les collèges dans leur mission en participant plus activement à la vie des institutions d'enseignement. L'apport des entreprises peut se faire notamment par une meilleure définition des compétences qu'elles attendent de leurs employés, jeunes ou adultes, et par l'établissement de modèles de partenariat pour la formation de leur personnel en emploi. D'autres mesures de participation sont évoquées tout au long du mémoire.

Une autre partie de la solution se trouve dans la participation des entreprises à la formation de leur personnel afin de maintenir leurs chances d'emploi. La volonté de collaboration des collèges face aux demandes grandissantes des entreprises est manifeste. La mission des collèges pourrait être révisée afin de s'adapter aux impératifs du vieillissement de la population et de la main-d'oeuvre et de l'adaptation aux changements qui nécessitent le recours à une formation continue.

Ce n'est certes pas une mince tâche, mais elle est déjà entamée par le rôle que jouent les collèges dans la vie des régions et par les réponses qu'ils donnent déjà aux besoins des entreprises qui les sollicitent.

2.2 L'enseignement général et l'enseignement professionnel

La remise en question de la cohabitation du secteur professionnel et du secteur préuniversitaire nous oblige à réfléchir sur l'existence même des collèges puisqu'il s'agit là de leur originalité. Nous ne souhaitons pas requestionner la présence de ces deux secteurs au sein du même établissement. Initialement, le coudoiement des deux types d'enseignement, rendu possible grâce à un bloc de cours communs, devait permettre d'attirer davantage de jeunes dans les secteurs professionnels mais, tel n'est pas le cas. L'enseignement professionnel est souvent boudé par les jeunes, ce qui crée une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée dans certains secteurs de l'économie ou l'absence de certains types de formation répondant davantage aux besoins de l'entreprise. Nous croyons qu'il faille revaloriser la formation professionnelle auprès des jeunes et auprès de la population.

Cependant les collèges devront devenir plus perméables aux critiques extérieures et permettre que les entreprises influencent, de manière réelle, le contenu des programmes d'enseignement préuniversitaires et professionnels. Il faut étendre le dialogue existant, notamment par la voie d'ententes, à l'ensemble des collèges du Québec en respectant leur mission d'agent de développement régional.

2.3 La formation continue

À l'aube des années 90, Desjardins s'est donné un plan stratégique de développement de ses ressources humaines. La formation est devenue une priorité d'entreprise. Les employés et les employeurs se sont initiés au concept de formation continue. C'est donc dire que nous sommes convaincus de la pertinence de ce type de formation.

Nous croyons que la formation en cours d'emploi ou de carrière, qu'elle soit de l'ordre du recyclage ou du perfectionnement, doit s'appuyer sur une formation première solide.

Nous sommes conscients que les besoins actuels sont grands et qu'ils sont destinés à croître à cause du vieillissement de la main-d'oeuvre et de l'accélération des découvertes techniques. Les individus et les entreprises créeront des pressions très grandes sur les maisons d'enseignement parce que la formation est une des clés de succès des entreprises dans les années 90. Enfin, il faut insister sur le fait que la formation continue doit être favorisée par les employeurs afin de permettre aux employés de développer la souplesse et la rapidité d'adaptation tant recherchées.

2.4 La formation fondamentale

Il n'est pas dans notre intention de nous immiscer dans le débat sur la structure des programmes collégiaux et de soulever une polémique autour des concepts de formation fondamentale, de formation générale et de formation spécialisée. Nous croyons que les spécialistes du milieu de l'éducation ont l'expertise et le savoir-faire nécessaires pour démêler et appliquer des décisions qui animent et respectent ces trois concepts.

Permettez-nous toutefois d'exprimer, en tant qu'employeur et citoyen à part entière, des orientations à privilégier en matière d'éducation et de formation professionnelle. Nous croyons que les collèges doivent être plus que des maisons d'enseignement; ils doivent être également des milieux d'éducation. Il apparaît important pour une entreprise de pouvoir compter sur des personnes qui possèdent

une culture générale assez vaste qui permet une vision globale des problèmes et des solutions à apporter. La formation à laquelle nous référons est celle qui s'adresse à la personne; c'est en quelque sorte «l'éducation». Cette formation, appelons-la «de base», est celle qui apprend à apprendre, qui vise à donner aux personnes une autonomie de pensée et de jugement qui permet de s'adapter à des situations nouvelles, et notamment à un travail qui se complexifie. Elle prépare des citoyens à vivre, non pas seulement à produire, dans la société et à agir de façon responsable. Cette formation n'est pas acquise de façon permanente; elle doit être renouvelée sans cesse et constamment mise en relation avec les formations plus spécifiques qu'on cherche à acquérir dans des secteurs spécialisés et les nouvelles valeurs de la société. En conséquence, nous souscrivons à l'idée de maintenir un ensemble de cours qui aient comme objectif de développer les habiletés fondamentales.

Dans ce contexte, nous aurons besoin plus que jamais d'employés centrés sur le service aux membres, responsables d'en assurer la qualité, instrumentés et organisés de façon à comprendre ces objectifs. Nous faisons donc référence aux habiletés suivantes:

. la capacité d'apprendre à apprendre;
. la capacité d'analyser et de faire des synthèses;
. l'habileté à communiquer;
. l'habileté à travailler en groupe;
. la capacité de faire appel à des experts autour de soi;
. l'habileté à solutionner des problèmes;
. le développement permanent d'une curiosité intellectuelle;
. le sens de l'éthique;
. la capacité d'autonomie;
. le sens de l'innovation.

Ce sont des habiletés personnelles que tout citoyen doit maîtriser et que tout employeur recherche chez ses employés, particulièrement dans les années où l'adaptation au changement devient une qualité recherchée. Ces habiletés font référence à une «tête bien faite» plutôt qu'à une «tête bien pleine». Ce qu'il est permis de réévaluer à l'intérieur du débat qui nous anime, ce n'est pas la

pertinence d'un bloc de cours obligatoires, mais plutôt le choix des cours pour atteindre cet objectif: la triade, langue première, philosophie et éducation physique. Il y aurait lieu de nous interroger sur la capacité de ces cours à développer les habiletés fondamentales, puisque les employeurs dénoncent les lacunes des finissants dans ce domaine: faible maîtrise de la langue, manque d'esprit d'analyse et de synthèse, etc. Si les cours ne sont pas en cause, il faut se pencher sur la méthodologie utilisée pour développer les habiletés fondamentales. Nous soumettons cette réflexion aux spécialistes du monde de l'éducation.

2.5 La profession enseignante

Nous sommes en accord avec les considérations du Conseil concernant la formation des futurs enseignants de collège. Elle devrait comprendre, entre autres, une formation qui allie les compétences théoriques et pratiques. Nous croyons que les entreprises devraient ouvrir davantage leurs portes et offrir des possibilités de stages aux enseignants afin qu'ils puissent être toujours au fait des besoins et des contraintes de l'entreprise. Les stages devraient être conçus en tenant compte des besoins et des projets de formation des entreprises. Nous savons que des expériences de ce type ont déjà été réalisées et que des stages de «perfectionnement en entreprise» ont été offerts à quelques enseignants. Les institutions, comme les enseignants, y ont trouvé leur profit. Il faudra alors que les collèges acceptent d'aménager, dans la charge de travail de leurs enseignants, des périodes de formation et d'échange avec les entreprises.

Cet échange enseignant/entreprise profiterait à la fois aux maisons d'enseignement et aux entreprises car nous obtiendrions l'assurance d'un meilleur arrimage entre les besoins de main-d'oeuvre et les programmes d'enseignement offerts.

3. LES RÉPONSES DE DESJARDINS SUR LES ARRIMAGES POSSIBLES

3.1 L'importance du développement régional

L'action des collèges, au même titre que celle du réseau des caisses Desjardins, s'inscrit résolument dans le développement des personnes et des régions dans lesquelles elles vivent. Chez Desjardins, il y a une volonté ferme que toutes les actions convergent au mieux-être économique et social des membres et de la collectivité. Sur une base locale et régionale, le réseau des caisses s'associe étroitement aux initiatives de développement.

À son tour, Desjardins influence et fait siennes les grandes politiques et directives mises de l'avant par les milieux gouvernementaux et associatifs. À cet égard, Desjardins considère que l'identification des secteurs économiques porteurs d'avenir, tels que préconisés par le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie à l'intérieur du concept des grappes industrielles, représente un guide de promotion et de stratégie industrielle intéressant dans le déploiement de ses interventions. Cette nouvelle approche des grappes industrielles devrait inspirer les collèges et amener des ajustements, s'il y a lieu, dans leur offre de services. Cinq des treize grappes identifiées regroupent des entreprises concurrentielles qui ont établi des réseaux et des partenariats solides sur la scène mondiale. Les huit autres grappes offrent un bon potentiel de croissance et elles jouent un rôle important dans le développement de toutes les régions du Québec.

Il apparaît primordial que les collèges se tournent résolument vers leurs milieux respectifs, comme ils le font à l'occasion, afin de puiser les indicateurs utiles à l'identification et à l'élaboration de leurs programmes de formation. Desjardins n'hésite pas à questionner ses membres sur leurs besoins; le collège, comme la caisse, doit se donner des mécanismes pour répondre, le mieux possible, aux exigences du milieu. Avec le phénomène croissant de la décentralisation des pouvoirs vers les régions, les collèges deviendront de véritables agents de développement régional et devront arrimer leurs actions avec les autres acteurs locaux. La recherche d'occasions ou de nouvelles façons de faire, destinées à améliorer le mieux-être économique et social du milieu, demeure l'une des facettes importantes de leur apport à la communauté.

3.2 Les modes de fréquentation et de cheminements étudiants

Il faudrait offrir aux jeunes la possibilité de lier, de manière constructive, études et travail, puisque 70 % des élèves occupent un emploi à temps partiel pendant leurs études [1]. À cette préoccupation, il faut ajouter que le taux de diplômation est faible et que la formation se termine rarement dans les délais prévus. Le Conseil des collèges suggérait dans son rapport de viser une meilleure adéquation de l'offre de formation, des besoins des individus et du marché du travail. Il faudrait procéder notamment à la mise en oeuvre d'une planification intégrée et concertée du développement de la main-d'oeuvre et lier la formation reçue initialement à la formation continue. Nous sommes entièrement d'accord sur ce point, car nous croyons qu'il s'agit là d'une avenue intéressante pour le maintien d'une main-d'oeuvre de qualité. Cela requiert beaucoup de souplesse et une reconnaissance de l'expérience de travail comme type de formation.

L'une des façons d'y parvenir, particulièrement pour les étudiants inscrits à un programme d'études professionnelles, serait d'instaurer des études entrecoupées de stages en milieu de travail, rémunérés ou non. Nous pensons particulièrement aux stages de type coopératif. Toutefois, l'étudiant qui adhérerait à ce programme études et travail, devrait respecter une condition fondamentale, l'obtention de son diplôme dans les délais prescrits. Ceci sous-tend une étroite collaboration entre trois partenaires. D'abord, l'étudiant s'engagerait formellement à répondre aux attentes qui lui seraient signifiées. Ensuite, l'entreprise devrait exprimer clairement ses besoins en main-d'oeuvre et prévoir la venue de stagiaires. Des ententes entre les collèges, les entreprises, l'État et les syndicats devraient être négociées dans le cas des stages rémunérés. Enfin, les maisons d'enseignement devraient ajuster les programmes d'études aux périodes de stages. Cette formation favoriserait la conversion du savoir en savoir-faire.

---

1 Conseil des collèges, «Vers l'an 2000», juin 1990

3.3 L'arrimage entre les programmes et l'harmonisation des divers ordres d'enseignement

En ce qui a trait à la formation générale et à la formation spécialisée dans un programme de formation professionnelle, nous croyons que les programmes actuels sont sujets à révision. Nous souscrivons à cette conclusion de l'étude du Conseil économique du Canada.

«Nous nous sommes battus pour avoir un système accessible à tous, mais nous avons en conséquence créé un système qui est beaucoup trop homogène.» [2]

Le Conseil souligne également que le Canada détient l'une des pires cotes du monde en ce qui a trait à la formation professionnelle et à l'adaptation du système scolaire aux besoins de l'entreprise. À l'heure actuelle, les programmes de formation professionnelle sont calqués sur les besoins du marché tels qu'ils existaient en 1940. En effet, 70 % des emplois disponibles en 1988 se trouvaient dans le domaine de la technologie et des services contre seulement 8 % des programmes de formation professionnelle.

D'après une étude des collèges [3] au 30 juin 1988, il existait 133 programmes professionnels. Ces différents programmes ont été graduellement élaborés depuis 20 ans sous la pression de l'évolution technique et de la spécialisation des fonctions de travail. Il n'y a pas que les contenus des programmes actuels qui sont sujets à révision; il faudrait regarder le nombre de programmes actuels en fonction des carrières auxquelles ils donnent accès.

Chez Desjardins, les fonctions ne sont plus exactement les mêmes. Les postes sont modifiés: la caissière devient une préposée à la clientèle, l'agent de crédit devient un conseiller généraliste et toute sa fonction s'oriente dorénavant vers le conseil et l'offre intégrée de services financiers. Les gestionnaires sont

---

2 Maxell, Judith. - «Un million d'illettrés de plus d'ici l'an 2000». - Le Devoir, 30 avril 1992.

3 Sharpe, Andrew. - «Formation de la main-d'oeuvre, un défi pour les années 90». - Perspective, hiver 90, pp. 22-23.

davantage sollicités dans leurs habiletés de gestion, ils laissent de côté les aspects opérationnels et techniques pour devenir des mobilisateurs dans l'action, des entrepreneurs dans leur région. Nous voyons même apparaître de nouvelles fonctions, dont celles de conseiller en finances personnelles et de conseiller en services aux entreprises.

Desjardins a aussi modifié ses exigences à l'embauchage. Ainsi, tous les postes de gestion exigent dorénavant un diplôme universitaire. Une formation plus poussée est également exigée pour les nouvelles fonctions que nous venons d'évoquer. Dans le domaine financier, une proportion grandissante des emplois exigent un diplôme collégial.

Tous ces changements devraient être pris en considération avant d'entreprendre la révision des programmes. Il faut favoriser un arrimage dès la conception des programmes et définir clairement quels objectifs sont visés et à quelles fonctions spécifiques prépare un programme de formation. Nous croyons que toute refonte de programme débute par cette première réflexion entre les différents partenaires sociaux concernés. Nous croyons aussi qu'il faut prévoir, dès à présent, un mécanisme souple de révision périodique des programmes pour faciliter leur adaptation aux nouvelles réalités.

Présentement, en tant qu'employeur, lorsque nous consultons différents fournisseurs de services pour répondre aux besoins de formation relevés chez nos employés, nous constatons des chevauchements entre les différents niveaux. Le même service est souvent offert au niveau collégial et universitaire. Et si nous nous plaçons du côté de la personne qui reçoit la formation, c'est elle qui fait les frais de tous ces chevauchements. Même pour des acquis de formation similaire, il arrive fréquemment qu'il n'y ait pas de reconnaissance entre les différents niveaux d'enseignement et, pire encore, entre les maisons d'enseignement d'un même niveau.

Nous croyons que la refonte de l'enseignement collégial ne pourra se faire sans poser un regard sur l'ensemble des niveaux d'enseignement et sans tenir compte des exigences d'embauchage des entreprises.

Tenter de faire le partage entre les programmes de formation générale et professionnelle, en fonction des exigences du marché du travail, et bien les situer à l'intérieur des différents ordres d'enseignement permettra, à notre avis:

- de définir les cheminements d'apprentissage dans un contexte de formation continue;

- de rendre les programmes de formation complémentaires les uns par rapport aux autres et de corriger les chevauchements inutiles et improductifs;

- de mieux identifier les finalités d'un programme avant de travailler à en définir le contenu;

- de retourner à chaque niveau d'enseignement sa sphère d'excellence tant pour la formation générale que pour la formation professionnelle.

Pour conclure sur ce point, nous croyons que chaque niveau d'enseignement doit rechercher et garantir un équilibre entre une formation fondamentale, une formation générale et une formation spécialisée et s'assurer de la cohérence par rapport au niveau précédent. L'harmonisation entre les différents niveaux devrait permettre de faciliter les nombreux aller et retour entre l'école et le travail et amener les intervenants du monde de l'enseignement à travailler en complémentarité et non en concurrence.

3.4 Le partenariat collège - monde de l'entreprise

Le partenariat employeur-collège doit exister et être encouragé tant pour l'élaboration des programmes et leur réalisation que pour l'insertion en milieu de travail.

À ce sujet, nous avons trouvé très éclairante la réflexion de M. Gaétan Boucher, directeur général de la Fédération des collèges, portant sur les différents points de contact à développer entre les collèges et le monde de l'entreprise:

- l'élaboration et la révision des programmes;

- les stages des élèves dans les entreprises;
- le perfectionnement des enseignants en entreprise;
- la présence aux instances du système collégial;
- les comités collège-industrie;
- la recherche et les centres spécialisés;
- l'insertion professionnelle des étudiants sur le marché du travail [4].

Nous croyons que c'est par un ensemble de mesures que se développera une véritable synergie entre les différents partenaires sociaux, ce qui permettra d'assurer l'efficience et l'efficacité des programmes de formation.

Nous avons d'ailleurs déjà franchi des pas dans cette direction. Un premier arrimage a été réalisé avec le réseau des collèges et les 11 fédérations de notre Mouvement au Québec; il s'agit d'un programme de formation pour nos agents-conseils. Dans le contexte actuel, nous réaffirmons notre engagement à participer à cette refonte en profondeur des programmes et à faire participer nos employés actuels et les futurs diplômés au savoir-faire de Desjardins dans le domaine de la formation professionnelle et de la formation en entreprise.

3.5 Le partenariat avec les maisons d'enseignement: stratégie d'entreprise

Desjardins s'est empressé de créer des maillages de service avec le réseau public d'enseignement de niveau collégial et universitaire, afin de trouver des réponses de formation qui permettraient de faire acquérir des compétences nouvelles ou de développer, à un niveau supérieur, des compétences déjà acquises. La stratégie d'utilisation des maisons d'enseignement comme fournisseurs de services nous a amenés:

- à nous positionner en matière de formation et à faire le choix d'une approche par compétence;

---

[4] Boucher, Gaétan. - «Les Cégeps et le Monde de l'entreprise». - avril 1989, 52 p.

- à clarifier les compétences dites stratégiques par grandes fonctions pour réussir dans une entreprise de services financiers:

  . la fonction de vente conseil,
  . la fonction d'administration,
  . la fonction de gestion;

- à clarifier davantage le créneau de la formation en entreprise dans le développement des compétences recherchées relativement à l'apport de formation générale;

- à analyser les programmes de formation déjà en place, tant du côté de l'entreprise que du côté des milieux d'enseignement, et à prendre position sur leur capacité à fournir des réponses de formation pouvant répondre aux besoins relevés;

- à redéfinir les exigences d'emploi des postes et à identifier les diplômes ou programmes de formation susceptibles de préparer adéquatement notre main-d'oeuvre.

3.6 L'exemple d'un besoin clairement établi

Le nombre d'emplois au Québec dans le domaine des institutions financières [5] justifie la mise sur pied d'un programme de formation professionnelle spécialisé dans le domaine des services financiers. Les mutations profondes qui sont survenues dans ce secteur d'activité obligent présentement différents intervenants du monde de l'entreprise et des maisons d'enseignement à prévoir des mesures d'appoint qui deviennent difficilement conciliables avec les programmes actuels ou la perspective de formation continue. Tous ces développements à la pièce sont des opérations coûteuses tant financièrement que socialement.

---

5 En 1992, on note 165 000 emplois au Québec couvrant les finances, l'assurance et les affaires mobilières, Statistique Canada 1992.

Il faut cesser le développement parcellaire et revenir à la définition de la raison d'être d'un programme. De plus, l'urgence du besoin nous invite à prévoir une structure capable d'accueillir une clientèle jeune qui se prépare à occuper un emploi et une clientèle adulte, en quête de diplômation, capable d'acquérir et de développer les compétences nouvelles exigées par ses nouvelles fonctions. La modification des clientèles de niveau collégial et universitaire justifie que les concepteurs de programmes de formation se préoccupent d'accroître et de faciliter l'accès des adultes à la formation CONTINUE ET RECONNUE menant à une reconnaissance sur le marché du travail.

Desjardins s'est donné comme objectif d'accroître les compétences de sa main-d'oeuvre en fonction des nouvelles exigences du marché, tout en assurant le rehaussement de la scolarité de base. Pour ce faire, il fait des alliances stratégiques avec les maisons d'enseignement. Des cheminements accélérés de formation sont proposés avec la préoccupation constante d'obtenir une forme de reconnaissance officielle. Chez Desjardins, nous mettons en place des politiques et des mesures particulières pour soutenir cette opération de qualification majeure et développer une culture de formation continue dans l'organisation et auprès des individus.

Actuellement, le principal obstacle auquel nous sommes confrontés est la reconnaissance des acquis d'expérience et des acquis de formation en marge du système scolaire par les maisons d'enseignement. Lorsque nous poursuivons un objectif de diplômation de la main-d'oeuvre, nous souhaitons que soit dépassé le cadre actuel de l'évaluation relié à un ensemble de connaissances et centrer les efforts au niveau de l'évaluation des compétences.

4. LES RÉPONSES DE DESJARDINS EN MATIÈRE DE FINANCEMENT ET DE GESTION

4.1 Le financement et la gestion

Le monde du travail est convié à participer à la vie des collèges par l'intermédiaire de différents groupes et comités. Toutefois, c'est souvent en lisant des documents ou lors de consultations publiques, comme la présente commission, que les entreprises apprennent que leur participation est sollicitée à ces comités. C'est ainsi qu'elles sont informées qu'un siège est réservé au monde industriel au Conseil des collèges et qu'un certain nombre de représentants du monde du travail sont attendus à la Commission de l'enseignement professionnel. Il faut se demander si l'information concernant ces postes de responsabilité est suffisamment diffusée pour que les personnes intéressées soient recrutées. Il y a là, il nous semble, un effort supplémentaire de communication à réaliser. Nous souhaiterions plus de transparence et d'ouverture dans les processus de consultation des entreprises. À cet effet, il faudrait également préciser ce que l'on compte tirer de la présence du monde du travail à ces différentes instances. De même, il serait intéressant de connaître les exigences et les attentes à l'égard de l'engagement des entreprises aux conseils d'administration de chaque collège. Nous avons avantage à faire connaître ces lieux d'échange pour faciliter les contacts avec les collèges. Nous suggérons que les postes soient comblés par des gestionnaires qui connaissent ce que nous appelons le «terrain» ou encore, «la ligne de feu» parce que c'est là que, plus souvent qu'autrement, devront travailler les finissants des collèges. Ces gestionnaires doivent aussi avoir une vision prospective de l'emploi dans leur industrie respective. Il faut aussi se demander si ces modes de fonctionnement laissent vraiment la place aux discussions que l'on souhaiterait avoir avec le monde du travail.

En ce qui a trait au financement des collèges, Desjardins est d'avis qu'il ne faut pas regarder du côté de l'imposition de frais de scolarité sans peser les conséquences sociales que cela impliquerait. Cependant, nous sommes conscients que l'État ne peut continuer seul à financer les collèges. D'une façon ou d'une autre, c'est le contribuable qui risque de faire les frais d'une hausse des frais de scolarité ou d'une hausse de la contribution de l'État. Afin que l'enseignement collégial ait enfin les crédits nécessaires pour assurer pleinement son développement, nous

croyons qu'une analyse devrait être faite concernant les dépenses des collèges et ce, non pas pour rationaliser encore leur budget, mais pour voir s'il n'y a pas lieu d'en faire une redistribution plus appropriée pour améliorer la qualité de l'enseignement.

Les collèges pourraient emboîter le pas aux entreprises et aux gouvernements dans l'implantation d'une «démarche Qualité», afin d'adopter une approche centrée sur la clientèle, puis sur le plan de la gestion, pour réaliser des gains de productivité.

Desjardins aimerait que la piste de travail suivante soit examinée: que les entreprises, qui bénéficieraient des retombées directes de l'amélioration de la qualité de l'enseignement, puissent participer plus activement au financement des collèges dans les domaines reliés au développement, à la recherche et à la formation. Si telle était la solution, il faudrait alors que le financement des collèges devienne plus transparent afin que l'entreprise, mais aussi les citoyens et l'État puissent bien mesurer les retombées des gestes faits. Il faudrait de plus envisager des incitatifs fiscaux pour encourager de façon concrète les entreprises à participer au financement des collèges.

4.2 La qualité

Chez Desjardins, nous sommes à implanter un programme de qualité chez nos employés, nos gestionnaires et nos dirigeants. Les exigences sont nombreuses et nous sommes conscients qu'il s'agit d'un processus continu qui vit grâce à la participation des gens. Nous sommes à la recherche de l'excellence et cela ne peut se faire en vase clos; nous devons compter sur des partenaires comme les collèges, qui contribuent à parfaire la formation de nos gens et à outiller nos futurs employés et dirigeants. Les exigences de qualité que les collèges appliqueront envers leurs enseignants et leurs étudiants nous inciteront à recourir davantage à eux pour parfaire les connaissances et les habilités de notre personnel et de nos dirigeants. Les normes de qualité poussent les entreprises et les institutions d'enseignement à cultiver le goût de la performance et du travail bien fait. Elles favorisent la responsabilisation des personnes.

La responsabilité nous ramène brièvement à la question de l'harmonisation des divers ordres d'enseignement. Il nous apparaît souhaitable, en particulier pour les jeunes qui proviennent du secondaire, que la formation reçue soit complète et qu'il n'y ait pas nécessité d'achever cette formation à la première session du cours collégial. De même, la formation reçue au collège ne devrait pas, idéalement, être répétée par le secteur universitaire. Chaque niveau d'enseignement pourrait alors se consacrer entièrement à l'atteinte de ses propres objectifs.

4.3 L'évaluation

La préoccupation pour la qualité nous amène à réfléchir sur l'évaluation qui est faite des maisons d'enseignement. L'évaluation des collèges est une question capitale et d'intérêt public. Un exercice d'évaluation réalisé entre des programmes comparables de différents collèges est souhaitable parce qu'il est source de saine concurrence et, conséquemment, de progression et d'amélioration. On pourrait se demander pourquoi laisser à d'autres le soin de faire ce travail et d'élaborer des critères de comparaison. Toutefois, il serait souhaitable que l'évaluation porte sur l'ensemble des programmes offerts par les collèges. Certains critères pourraient être établis en collaboration avec des entreprises au chapitre de l'adéquation entre les besoins des employeurs et la formation donnée par un collège. Cette façon de faire favoriserait la participation des entreprises parce qu'elles devraient définir leurs besoins de façon claire et s'engager à les faire connaître aux principaux intéressés. Ce serait là un incitatif au rapprochement entre les collèges et le monde du travail.

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans l'ensemble, le mémoire plaide pour un rapprochement entre les entreprises et les collèges, et ce sans dicter une façon de procéder ni un remaniement en profondeur des structures actuelles. Nous croyons que les gestionnaires du monde de l'éducation connaissent mieux que nous les rouages administratifs et les subtilités entourant les structures.

Nos principales recommandations sont les suivantes:

Recommandations d'ordre général:

- renforcer la formation fondamentale, dans l'esprit que les collèges doivent être plus que des maisons d'enseignement et qu'ils doivent être également des milieux d'éducation, en vue de développer des habiletés telles que la capacité d'analyse, l'ouverture, l'innovation et l'autonomie et voir à ce que cette formation soit dispensée tant dans le secteur professionnel que général: nous souscrivons à l'idée de maintenir un ensemble de cours qui aient comme objectif de développer ces habiletés fondamentales;

- examiner l'idée d'un financement «extra-gouvernemental» des maisons d'enseignement en:

  . favorisant la participation des entreprises à la gestion;
  . instaurant des mesures visant la transparence des opérations de gestion;
  . introduisant des incitatifs fiscaux pour les entreprises.

- instaurer dans le réseau des collèges une «démarche de Qualité»;

- réviser le cadre actuel de l'évaluation des acquis et faire en sorte que les différents cheminements de formation continue puissent être assortis d'un diplôme.

Recommandations concernant les arrimages entre les collèges et les entreprises:

- développer des modèles de partenariat avec les entreprises et faire la promotion des expériences concluantes dans le domaine;

- mettre en place des mécanismes pour réaliser les stages de perfectionnement d'enseignants au sein d'entreprises, selon les disponibilités de ces dernières;

- soutenir la création de programmes d'études professionnelles incluant des stages en milieu de travail, selon le modèle coopératif;

- accroître les relations entre les collèges et leurs milieux respectifs pour l'élaboration et la révision des programmes de formation;

- réviser l'ensemble des programmes de formation professionnelle relatifs au secteur financier dans une perspective de rationalisation du nombre de programmes, d'une plus grande souplesse et d'un accueil de différentes clientèles;

- associer les entreprises qui ont participé à l'élaboration des programmes à l'évaluation de l'efficacité de ces derniers et prévoir des mécanismes de révision souples et efficaces.